

CONSUMATORE IBRIDO

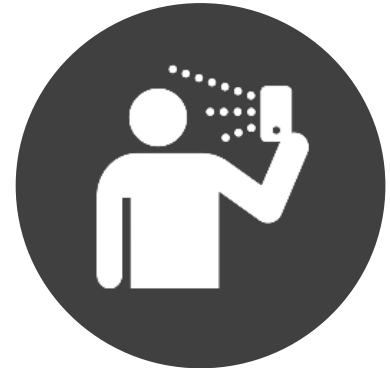
10 TREND EMERGENTI
PER IL SETTORE ASSICURATIVO

OSSERVATORIO REPUTATIONAL & EMERGING RISK

Unipol
GRUPPO

3

CONSUMATORE IBRIDO



Per un “customer journey” in cui si mescolano sempre più fasi offline e online occorre una strategia multicanale integrata per garantire un servizio “anytime, anyway, anywhere”, offrendo un’experience quotidiana senza soluzione di continuità tra agenzia e digitale.

Il consumatore è al centro di un processo di trasformazione che negli ultimi anni è stato caratterizzato da una **forte accelerazione**, che sempre più porta a considerarlo come “ibrido” e aperto a nuove abitudini e stili di consumo che in maniera significativa possono impattare sul modello relazionale “azienda – cliente.

La rapidità nel cambiamento ha visto nella massiva diffusione delle nuove tecnologie e nella disponibilità di connessioni di rete (libere o a pagamento) un fattore abilitante:

- ⊙ Nell’arco temporale 2008 – 2013 gli utilizzatori di internet sono cresciuti, a livello globale, più del 50%
- ⊙ Oltre 25 milioni di italiani posseggono uno smartphone
- ⊙ Circa 6 milioni di italiani utilizzano lo smartphone / tablet anche durante lo svolgimento di altre attività (ad es. la metà del tempo trascorso davanti alla televisione)
- ⊙ Il 25% delle persone ricerca informazioni attraverso il ricorso ad un tablet¹

D’altra parte, il tasso di diffusione e utilizzo delle infrastrutture informatiche per la comunicazione registra risultati in Italia inferiori rispetto a quanto ipotizzabile: il numero di contratti a banda larga per 100 abitanti pone il Paese al 34° posto a livello mondiale e la percentuale di popolazione utilizzatrice del web pone il Paese al 56° posto a livello mondiale².

¹ McKinsey Global Institute, “Global Flows in a digital age”, 2014

² World Economic Forum, “The Global Competitiveness Report 2014-2015”



Il web e le nuove tecnologie (i.e. smartphone o tablet) giocheranno un ruolo fondamentale anche nella logica che guiderà la disponibilità di tempo, con particolare riferimento alla maggior quota parte di tempo domestico che potrà essere reso disponibile da tendenze quali il “telelavoro”, “l’e-commerce”, “l’accesso on – line” ai servizi (siano essi pubblici o privati) che concorreranno a mutare i fabbisogni del consumatore.

Il concetto quindi di **“ibridazione”** come “commistione tra reale e virtuale” del rapporto tra consumatore e organizzazioni tenderà sempre più a consolidarsi, rendendo sempre più labili i confini attraverso cui si consolida e viene “agita” la relazione nei diversi momenti di contatto che caratterizzano la vita del consumatore, tra cui:

- ⊙ La ricerca di informazioni ... anche e soprattutto in logica “comparativa”
- ⊙ L’acquisto di prodotti e servizi ... anche attraverso canali distributivi svincolati da “punti fisici di contatto” e accessibili in tutto l’arco temporale della giornata
- ⊙ La gestione “continuativa” del rapporto “post vendita” ... anche in questo caso attraverso una pluralità di modalità di contatto (es. “on line”, “mobilità”) caratterizzate dall’assenza di eventuali vincoli posti dagli orari di apertura di punti vendita “fisici”

Gli impatti sul settore assicurativo

Gli impatti di questo cambiamento saranno significativi su tutte le aziende operanti nel “largo consumo” ed in particolare sulle Compagnie Assicuratrici che più di altre istituzioni devono presidiare in maniera continuativa le molteplici esigenze di contatto che caratterizzano il consumatore di “financial services” e presentano una frequenza di interazione con il cliente più bassa rispetto ad altri settori compreso quello bancario.

Nel 2020 oltre il 60% dei clienti assicurativi italiani sarà ibrido³

Come evidenziato da BCG⁴ le evoluzioni in corso permetteranno di allargare in maniera significativa il mercato sia in termini di nuovi consumatori (che accedono “per la prima volta” ad un servizio) che di maggior incisività sui consumatori già in essere (nello specifico con riferimento alla crescita dei “consumatori” digitali).

Nella ricerca “Roadmap for winning as insurance goes digital” condotta nel 2014 da BCG si segnala come il 15% dei clienti assicurativi dei paesi occidentali sarebbe pronto a “spostarsi” verso canali “remoti” per porre in essere tutte le transazioni con il proprio player assicurativo e un altro 50% preferirebbe poter interagire con la propria compagnia di assicurazione con un approccio ibrido che combini la relazione fisica con quella virtuale.

Questa tendenza si afferma significativamente anche nel mercato assicurativo italiano, come evidenziato da SCS Consulting all’interno dell’Osservatorio sulla Distribuzione Assicurativa del 2014 da cui emerge che:

- ⊙ ... circa il 58% degli assicurati italiani sottoscriverebbe una polizza con una compagnia “diretta” ...
- ⊙ ... oltre il 20% degli assicurati italiani sarebbe pronto a compiere questo passo non solo per questioni di costo ma anche in funzione di una credibilità crescente di questi player a cui vengono associati con sempre maggior frequenza concetti quali “la praticità” e “l’affidabilità”.

Approfondimento

Non sono inoltre da trascurare i benefici sia in termini di incremento dell’efficacia commerciale che di miglioramento dell’efficienza operativa e riduzione dei costi di servizio che potrebbero essere garantiti dall’adeguamento da parte della Compagnia a queste nuove tendenze.

In uno studio recentemente condotto sulla Compagnia “dematerializzata” emerge che:

- un migliore utilizzo delle informazioni relative al cliente (profilazione, segmentazione...) porterebbe ad incrementare la provvigionalità pro-capite fino a 2 pp (portando con successo a compimento azioni di “cross” e “up selling”);
- un’efficace azione di dematerializzazione dei processi assuntivi permetterebbe di recuperare oltre 1/3 del tempo attualmente dedicato a queste attività in Agenzia, da investire, ad esempio, in azioni volte ad incrementare la proattività commerciale.

Il cambiamento in atto offre quindi molteplici opportunità ma anche minacce rispetto a quanto oggi consolidato in termini di “core business” per le Compagnie Assicurative, in termini di:

³ Stima Deloitte, 2015

⁴ Boston Consulting Group, “Five things every CEO must do in the era of globalization”, 2014

- ⊙ Offerta e presidio della gestione (es. processi liquidativi): con portafoglio

prodotti e modelli di servizio da ampliare/adequare in funzione delle mutate esigenze di consumo manifestate da un cliente sempre più dinamico e sempre più sensibile verso la disponibilità in tempi brevi di informazioni chiave necessarie a soddisfare i suoi fabbisogni assicurativi. Sotto tale profilo diventa importante **comunicare in modo semplice e trasparente** e presidiare il rischio di guerra dei prezzi, **spostando il focus dal prezzo al servizio**.

Il web si configura come “spazio virtuale” ma quotidiano di interazione

- ⊙ Modelli distributivi: che in termini di orari di apertura, ubicazione e servizi offerti dovranno necessariamente tenere conto della mutata disponibilità di tempo dei consumatori, del concetto di “**multicanalità**” che caratterizza il consumatore “ibrido” e delle nuove esigenze emergenti in termini di strumenti in “**mobilità**”. Occorrerà rispondere alla crescente domanda di servizio “**anytime, anyway, anywhere**”, rafforzando la percezione del web come "spazio virtuale" ma quotidiano di interazione che si inserisce in una strategia di multicanalità integrata.

In tale ambito è fondamentale assicurare al cliente una **coerenza di experience**, presidiando il rischio di conflitto tra i diversi canali ma anche di disallineamento di informazioni e di immagine veicolata al cliente, nonché di potenziale spersonalizzazione del servizio. Le compagnie assicurative, e le proprie reti agenziali, dovranno inoltre rispondere alla crescente consapevolezza e autonomia del cliente, evolvendo il proprio ruolo da “**advice provider**” a “**good habit supporter**” e aumentando la propria **rilevanza nella vita quotidiana del cliente** per rafforzare la propria capacità di fidelizzazione.

Occorre rendere cooperativi mondi che nei modelli tradizionali risultano contrapposti come agenzia e web, ponendo il cliente al centro

- ⊙ Sistemi informativi: che devono permettere di strutturare (e non solo acquisire) ed elaborare “key findings” derivanti dalla **mole di informazioni** rese disponibili dalle nuove tecnologie e dalla loro fruizione da parte dei clienti e devono garantire **continuità di servizio e sicurezza dei dati e delle transazioni**.
- ⊙ Risorse umane e competenze: facendo fronte alla necessità di far evolvere l’asset più strategico per le Compagnie Assicurative sia in termini di **skills** tecnici che di propensione verso l’accettazione di profonde evoluzioni in quello che potrebbe

essere percepito come un business “consolidato” e che invece è oggetto di forti spinte evolutive.

- ⊙ **Governance e Comunicazione:** la crescente velocità di trasmissione e propagazione delle informazioni dovuta alla diffusione di internet e dei social media, unita al crescente peso della componente “*intangible*” sulla capitalizzazione di borsa delle imprese, determina una crescente importanza del **rischio reputazionale** e la necessità di evoluzione e rafforzamento delle relative modalità di presidio.

Case history

The “Customer Intimacy” Strategy

Spunti di rilevante interesse che vanno nella direzione sin qui evidenziata in termini di adeguamento verso un cliente in forte mutamento possono essere tratti soffermandosi su due realtà che negli ultimi anni hanno messo l'evoluzione del cliente e la sua soddisfazione al primo posto nella propria strategia.

La Compagnia Assicurativa Statunitense USAA, che ha il più alto indice di raccomandabilità (NPS) al mondo (pari a 81 / 100), e la Los Alamos National Bank rappresentano due case history, citate nella recente bibliografia legata all'evoluzione organizzativa in funzione della centralità delle esigenze del cliente per evidenziare percorsi di sviluppo volti a:

- massimizzare i canali di contatto in modo da rendere accessibili i propri servizi su vasta scala
- utilizzare al meglio le informazioni disponibili relative e provenienti dal cliente con l'obiettivo di tradurle in comportamenti organizzativi concreti
- adeguare il livello di servizio alle esigenze emergenti, anche attraverso la ridefinizione dei propri punti di contatto
- agire un vero cambiamento nella cultura aziendale in modo da rendere centrale il concetto di evoluzione nella direzione del cliente, ad esempio riorganizzando i call center secondo la logica degli “eventi della vita” del cliente (acquisto auto, nascita di un bambino...).

La minaccia dei player non assicurativi

Secondo uno studio condotto da Accenture⁵, un'importante minaccia competitiva, soprattutto sul fronte della distribuzione e della relazione con il cliente, è rappresentata dalla possibilità di ingresso sul mercato assicurativo di **player non assicurativi** ed in particolare di fornitori di servizi online come Google e Amazon.

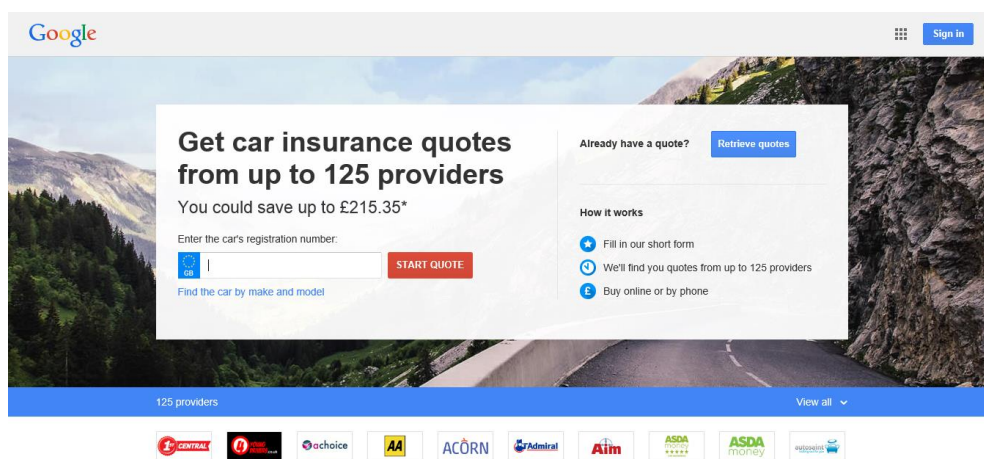
Questi player presentano infatti indiscussi **punti di forza**:

- ⊙ Hanno interazioni frequenti con il cliente
- ⊙ Detengono molti dati del cliente, con un differente livello di *intimacy* attraverso ecosistemi in cui coesistono molteplici attori
- ⊙ Usano il linguaggio del cliente
- ⊙ Pensano digitale e non hanno *legacy*.

⁵ Accenture Strategy, Looking Forward – La trasformazione Digitale, Supplemento Harvard Business Review, 2014

La survey⁶ ha evidenziato che il **67% dei clienti assicurativi sarebbe disposto ad acquistare una polizza da player non assicurativi**, ovvero banche ma anche case automobilistiche e provider di servizi on line come Google.

La recente notizia dell'ingresso di Google nel mercato assicurativo statunitense, con l'ottenimento della licenza a vendere polizze auto on line in 26 Stati degli USA (che si affianca alla vendita in UK), potrebbe rappresentare una forte spinta per le compagnie assicurative a incrementare gli investimenti nei prossimi anni in nuovi strumenti e competenze tecnologiche.



The image shows a screenshot of Google's car insurance quote interface. At the top left is the Google logo, and at the top right is a 'Sign in' button. The main content area features a large background image of a mountain road. The central text reads 'Get car insurance quotes from up to 125 providers' and 'You could save up to £215.35*'. Below this is a form to 'Enter the car's registration number:' with a text input field and a 'START QUOTE' button. A link 'Find the car by make and model' is also present. To the right, there is a section 'Already have a quote?' with a 'Retrieve quotes' button, and a 'How it works' section with three steps: 1. Fill in our short form, 2. We'll find you quotes from up to 125 providers, and 3. Buy online or by phone. At the bottom, there is a blue bar with '125 providers' and a 'View all' dropdown. Below this bar is a row of logos for various insurance providers: CENTRAL, AXA, choice, AA, ACORN, Admiral, Aim, ASDA money, and ASDA money.

⁶ "Digital innovation survey" condotta da Accenture nel 2014 su un campione di 6 mila clienti di compagnie assicurative tra Nord America ed Europa (di cui 520 italiani).

Unipol
GRUPPO